

L'agence a naturellement progressé au cours de la dernière décennie¹. Mais son équation fondamentale n'a pas été résolue : en avril 2018, on évoque encore et toujours, pour expliquer l'érosion de ses recettes commerciales, les pressions déflationnistes du marché national et les difficultés des clients historiques ; on en vient à évoquer publiquement un plan de départs pour parvenir à maîtriser les charges salariales ; on attend de l'Etat un soutien que l'on voudrait exceptionnel mais dont on n'est pas sûr qu'il soit suffisant dans la durée ; on espère toujours la grande réforme du statut qui viendrait doter l'agence des capitaux dont elle a besoin pour se développer.

Je souhaite ici proposer un changement d'objectifs stratégiques, d'organisation, de méthode, de posture parfois, pour qu'au bout de 5 ans puisse se dessiner une agence qui aura retrouvé le chemin de la croissance, regagné une marge de manœuvre financière, avec laquelle les meilleurs auront envie de passer des partenariats. Une agence enfin pleinement de son temps : celui de l'ère numérique.

Ce qu'on sait

L'AFP est confrontée à une mutation profonde et durable de son environnement

Le modèle économique des agences, traditionnellement fragile, subit les assauts des GAFAs qui captent sans contrepartie financière une large part de l'information que les médias et les agences ont produite à grands frais et attirent à eux une part croissante des ressources publicitaires qui permettaient jusque-là aux médias de vivre.

Réseaux sociaux, moteurs de recherche et agrégateurs d'information sont devenus un canal d'accès privilégié à l'information, notamment chez les « digital natives ». Le rôle incontournable des agences de presse dans le fonctionnement des rédactions régresse : les journalistes ont leurs fils Twitter ouverts en permanence, paramètrent des alertes sur Google, organisent des flux d'information personnalisés.

Par ailleurs, l'avènement des vecteurs numériques a fait perdre une grande part de sa valeur à l'information chaude. Celle-ci est disponible partout, simultanément, rapidement et gratuitement.

Enfin de nouveaux acteurs étatiques, chinois ou russe, montent en puissance, tandis que Reuters News se voit doté d'un trésor de guerre annuel équivalent au budget de l'AFP depuis le contrat passé avec l'acquéreur de son activité de terminaux de transactions.

L'agence se voit donc fortement concurrencée et semble surtout moins indispensable qu'hier.

L'AFP est financièrement fragile

Les recettes commerciales ont diminué de 10m entre 2014 et 2017. Les charges d'exploitation, elles, ont progressé sur la période², créant un effet-ciseau redoutable. L'agence s'habitue aux pertes : -1.9m en 2014, -5.1m en 2015, -5.5m en 2016, -4,8m en 2017. Le contentieux SPQN explique la perte 2017 mais un autre contentieux, sur la situation fiscale et sociale de salariés du réseau international, va peser sur les exercices à venir.

La capacité d'autofinancement de l'agence ne couvre plus le coût des investissements, malgré la baisse de ceux-ci sur la période. L'agence est de ce fait lourdement endettée (3 fois l'endettement de FranceTV en proportion du chiffre d'affaires). Les tensions sur la trésorerie ont obligé l'Etat à verser en

¹ On citera notamment la sécurisation du financement par l'Etat au regard du droit européen, l'investissement dans IRIS ou la vidéo, l'accord social de mars 2017.

² 2017 marque cependant un début d'inflexion qu'il faut évidemment saluer.

janvier 2018 la moitié de sa contribution annuelle. Des échéances de remboursement importantes sont prévues en 2019.

Les objectifs du COM 2014-2018, à quelques mois du terme, ne seront pas respectés, et de loin³. Ceux du plan de relance, plus récent, semblent déjà hors d'atteinte et on se dit, à voir la trajectoire, qu'il serait bien que la moitié de l'objectif de croissance prévu par le plan soit réalisée. L'Etat a dû chaque année apporter un soutien supérieur à ce qui était envisagé. Les concours de l'Etat pourraient passer de 120m en 2014 à 132m en 2018, soit une augmentation de 10% en 4 ans ; la part du soutien public serait alors de 45% du budget de l'agence.

Cette trajectoire n'est pas soutenable, au triple crible des contraintes pesant sur les finances publiques, du droit européen sur les aides d'Etat mais aussi de l'indépendance de l'agence.

L'agence conserve heureusement des atouts très appréciables

L'information « honnête », vérifiée, indépendante, a de la valeur. Et elle en aura plus encore demain parce qu'elle finira par retrouver une forme de rareté dans un océan d'informations non sourcées, non hiérarchisées, non contextualisées, et même souvent fausses. La marque AFP est associée à des attributs de sérieux, d'indépendance éditoriale, de fiabilité : c'est son capital le plus précieux.

L'agence est une des rares à avoir un réseau mondial de collecte, de distribution et de vente. C'est un autre atout, à l'heure où les difficultés des médias les conduisent à réduire la voilure. A Lyon, ni Libération ni Le Figaro n'ont de bureaux. CNN, Sky News, Al Jeezira diminuent leurs effectifs sur le terrain pour réduire leurs pertes. FranceTV n'a que 2 correspondants permanents aux Etats-Unis, où le nombre de journalistes s'effondre. **Le réseau de l'agence a toute son utilité dans ce contexte de repli.**

Surtout, **l'agence en a « sous le pied »**. Son plan de relance commerciale est très récent : on peut s'étonner qu'il ait été si tardif, mais il existe et peut être complété. Quant aux marges de manœuvre financières, il n'est pas besoin d'être « embedded » au sein de l'AFP pour savoir qu'on peut y trouver des poches de productivité : c'est une bonne nouvelle en comparaison de la situation des clients presse de l'agence, qui doivent faire face à de lourds investissements de redéploiement alors qu'ils ont déjà épuisé les possibilités de réduire significativement leurs coûts.

Enfin, **les salariés de l'agence lui sont très attachés**, parfois viscéralement : ils seront une force si l'on sait les mobiliser autour d'un projet ambitieux, dans lequel ils se retrouvent et qui les rende fiers.

10 actions

En 5 ans, beaucoup peut être fait. **S'il ne fallait se fixer qu'un objectif, aisément mesurable, ce serait de casser l'effet-ciseau qui depuis quelques années asphyxie l'agence.** Si l'on y parvient, tout le reste sera plus facile et l'agence sera en bien meilleure position pour tenir durablement son rang sur le marché mondial de l'information. **Une croissance des recettes commerciales de 2 à 3 % par an, des charges maîtrisées autour de 1,5% par an : c'est l'équation qu'il faut viser sur ces 5 ans. Que ces chiffres, apparemment modestes, ne trompent pas : au vu de la trajectoire actuelle, ils marqueraient un changement profond.**

De tous les indicateurs précités, c'est l'érosion des recettes commerciales qui est le plus inquiétant : **sans croissance, il n'est pas possible de conduire un projet de transformation**, et le risque est d'être conduit à enchaîner les plans de restructuration. Il faut donc impérativement inverser la tendance. **Le**

³ Le COM prévoyait qu'à mi-chemin la marge d'exploitation augmente de 10% : c'est l'inverse qui était vrai fin 2016.

temps presse : il n'est pas question de revisiter le plan de relance, d'autant que ce type d'exercice quinquennal ne colle plus aux exigences du temps, qui exigent des ajustements constants et de l'agilité. **Sur les 10 actions proposées, 6 visent à permettre de retrouver la croissance, par une nouvelle impulsion commerciale, marketing et d'innovation.**

Action 1 - Se fixer une priorité, une seule mais structurante : porter en 5 ans l'image à hauteur de la moitié du chiffre d'affaires de l'agence

L'agence n'est pas positionnée sur un marché sinistré : la vidéo notamment connaît une explosion de la demande à l'ère du « visual first » qui gagne tous les médias. **C'est une chance pour l'agence, son levier le plus évident et le plus immédiat à la fois pour retrouver de la croissance. N'importe quel actionnaire, devant une telle évidence, demanderait un plan d'affaires très ambitieux et qu'on en fasse la priorité des priorités.** Il ne demanderait pas qu'on parte de l'existant et qu'on lui applique un taux de croissance, extrapolant le passé. Il partirait de la cible qui lui paraît atteignable et demanderait ce qu'il faut faire pour l'atteindre, quitte à faire des choix par ailleurs.

La vidéo représente aujourd'hui 12% du chiffre d'affaires de l'agence (21m avec AFP Services), contre 40% pour ses grands concurrents. La photo pèse plus du double, avec 45m, soit 27% : l'agence y excelle, mais son marché est plus incertain. L'objectif devrait être de **porter le chiffre d'affaires « image » de l'agence des 39% actuels à 50% du total en 2022** : si l'on applique à l'activité commerciale de l'agence⁴ un taux de croissance moyen annuel de 2.5%, cela signifie atteindre 95m de revenu à cette échéance, soit **une augmentation de près de 30m en 5 ans, donc 6m de revenus supplémentaires par an. Voilà un exemple, c'est le cas de le dire, de déplacement de focale : au terme des 5 ans, l'agence, qui est aujourd'hui encore de manière prédominante une agence texte, serait une agence texte et image.**

Pourquoi raisonner à l'échelle d'un pôle image, qu'il faudrait constituer, et pas de la vidéo seule ?

Trois raisons à cela : 1° les capacités d'édition de la photo pourraient être mises à profit de la vidéo, et inversement s'agissant des techniques d'indexation ; 2° les redéploiements nécessaires vers la vidéo seraient ainsi facilités alors qu'aujourd'hui on a beaucoup « tiré » sur les équipes texte ; 3° la rédaction gagnerait ainsi en unité alors que la photo est un peu aujourd'hui un « Etat dans l'Etat », et cela marquerait d'ailleurs un alignement sur l'organisation des grands concurrents.

La vidéo porterait naturellement l'essentiel de l'effort de croissance, même si la photo, portée par le dynamisme global du pôle, serait davantage incitée à redéfinir ses propres leviers de croissance, en intégrant notamment à son activité la photo d'illustration. Là encore, l'ambition doit être au rendez-vous : il s'agit de chercher à **déloger en 5 ans selon les cas Reuters ou AP comme deuxième source de flux des clients TV. C'est à partir d'un tel objectif, que je crois très mobilisateur pour l'agence et simple à appréhender par le marché, qu'il faut construire le plan d'affaires et les investissements liés.**

Ce plan devra notamment combler rapidement les manques dans le dispositif pour avoir une couverture complète de Live dans le monde : priorité à court terme doit être donnée au marché nord-américain où l'absence d'une offre Live suffisante et d'une régie Live est particulièrement pénalisante⁵. Il devra aussi prévoir une accélération des redéploiements d'effectifs vers la vidéo : malgré les efforts consentis ces dernières années, ils sont demeurés insuffisants et les déséquilibres dans la répartition locale des effectifs au regard du potentiel des marchés respectifs texte/photo/vidéo sont flagrants.

⁴ Hors abonnements de l'Etat

⁵ Une troisième régie aux côtés de celles de Paris et Hong Kong permettrait une diffusion 24/24.

Action 2 - Faire évoluer l'agence vers un profil plus expert

L'AFP est une agence généraliste et le restera. C'est sa marque de fabrique. Mais elle ne peut plus s'en contenter. D'abord parce que dans un contexte d'information surabondante, il est important qu'elle soit aussi reconnue pour certaines spécialités, sauf à se diluer. Ensuite parce que dans tous les métiers, il est bien connu qu'on gagne a priori mieux sa vie dans les métiers d'expert : l'information financière fait la force de Reuters et Bloomberg ; plus près de nous, on connaît le succès d'une agence spécialisée comme AEF, qui a préempté en France l'univers du social et de l'éducation.

Or l'agence n'a aujourd'hui qu'un fil spécialisé texte: le fil économique. Même le fil texte sport est fondu dans le fil général. Les offres « low cost », comme l'Essentiel pour la PQR, sont des extraits du fil général qui reste le produit de base – certains l'appellent le « rouleau compresseur ». Le bon sens voudrait que l'offre puisse être davantage segmentée, qu'à partir d'une même source on puisse démultiplier produits et usages commerciaux, d'autant que **la livraison des produits sous API va permettre de plus facilement déterminer les centres d'intérêts des clients**, de leur adresser par exemple un produit ciblé sur les sujets de défense en Afrique ou la vie des médias en Asie, et d'atteindre de nouveaux clients intéressés par du sur-mesure.

Que l'on s'entende bien : **il ne s'agit pas de produire davantage, mais de mieux structurer et présenter la véritable mine d'or qu'est le contenu de l'agence, notamment son fil texte général, pour être plus pertinent auprès des clients existants et en séduire de nouveaux.** Le « one size fits all » ne convient plus. Il faut corriger le décalage entre une production d'une ampleur et d'une qualité bluffantes et une offre au client qui est restée un peu figée sur le principe de la « lance à incendie ».

Naturellement, **cette segmentation doit se construire bureau par bureau, région par région, en fonction de l'état de la concurrence et du potentiel commercial.** Prenons pour l'illustrer l'exemple du **bureau de Bruxelles** : dans le domaine de la défense, de la politique extérieure commune, des questions de sécurité intérieure (immigration / asile, frontières, coopération judiciaire), il n'existe que peu d'information organisée alors que les clients potentiels sont nombreux et parfaitement solvables⁶. Idem sur les questions de fiscalité, vues non pas sous un angle technique qu'il faut laisser bien sûr aux experts, mais sous l'angle politique de la lutte contre les paradis fiscaux, de la fiscalité du numérique, de l'harmonisation, etc. Ou encore sur les sujets qui font l'actualité et où l'agence pourrait tirer profit de la puissance de sa couverture internationale, comme la cybersécurité ou la lutte contre la corruption.

En structurant davantage son offre, **l'agence doit gagner en « verticalité » et en profondeur, pouvoir se présenter sous 5 ans comme généraliste et « multi-spécialiste ». Et se mettre davantage en position, grâce aux nouvelles technologies, de proposer du sur-mesure à des clients infiniment plus nombreux que les 5000 cibles du plan de relance. Il me semble que c'est tout simplement le sens de l'histoire, dans tout métier. A l'agence d'en prendre le chemin.**

Action 3 - Faire de la promotion de la valeur de l'information certifiée et indépendante une source de revenus

Alors qu'un peu partout dans le monde s'élaborent des législations anti-« fake news », alors que les agences chinoise et russe se montrent de plus en plus offensives, **l'AFP doit s'imposer comme une référence dans l'information validée et indépendante et chercher à « monétiser » ce rôle.**

Les signes de fébrilité manifestés depuis peu par des GAFAs désormais accusés ni plus ni moins que de corrompre la démocratie, leur incapacité à ce jour à traiter le problème montrent que, une fois n'est

⁶ Délégations de l'Union, Interpol, European Defence Agency, Europol, Eurojust, Frontex, Cefpol, etc

pas coutume, sur ce sujet des fausses nouvelles les Gafa sont passés en position de demandeurs. **Le rôle de l'agence sera d'autant plus précieux qu'elle saura s'équiper des meilleurs outils pour lutter contre la désinformation et s'organiser pour en faire une source de revenus – par exemple en proposant lors de crises aux chaînes de télévision et aux sites internet un service de validation des vidéos amateurs.**

L'agence sera alors en mesure de dépasser les récents accords passés avec Facebook ou Google, qui s'assimilent plus à l'achat à très bon compte par ces derniers d'une bonne conscience qu'à un partenariat digne de ce nom. L'objectif, certes ambitieux mais pas si farfelu compte tenu de la pression qui monte sur le sujet, en Europe notamment, pourrait être de **faire référencer sur Facebook ou Google les contenus AFP comme ceux d'autres grandes agences et médias certifiés avec un système de balises qui les distingue d'autres contenus plus incertains, moyennant licence ou paiement de droits voisins**⁷.

Action 4 - Changer radicalement de posture en matière d'innovation

Le nom de l'AFP ne vient pas immédiatement à l'esprit quand on pense innovation média. Non pas bien sûr que l'agence soit inactive, mais est-elle à la hauteur de l'enjeu ? **Les effectifs du Medialab ont diminué en 5 ans de 7 à 2.5 ETP, quand le BBC News Lab emploie 18 personnes et alors même que l'activité peut s'autofinancer par des contrats de recherche. La fonction innovation est fragmentée en plusieurs silos et n'est pas véritablement incarnée. Il n'y a pas de direction de l'innovation, pas davantage d'ailleurs d'équipe stratégie-développement ni de cellule de veille concurrentielle, ce qui en ces temps de mutations technologiques permanentes est troublant.**

L'innovation permet pourtant tour à tour de faciliter le travail des journalistes (outils de retranscription d'interviews, automatisation de certains processus éditoriaux, technologies text-to-speech ou text-to-vidéo), de créer de nouveaux métiers (datajournalisme), de gagner de nouveaux clients (personnalisation des contenus), d'ouvrir de nouveaux marchés (via les logiciels de traduction automatique), de se projeter dans de nouveaux horizons (assistants vocaux, objets connectés, réalité virtuelle).

La culture de l'innovation doit irriguer l'AFP, avec l'objectif de travailler sur une nouvelle génération de produits et de préparer le chiffre d'affaires de demain, en s'inspirant des bonnes pratiques des sociétés les plus innovantes : constitution de trinômes innovation/rédaction/commerce, expérimentation en lien avec les clients, ouverture à l'écosystème de l'innovation média, conduite de projet « agile », etc. Une direction de l'innovation doit être mise en place.

Pour d'évidentes raisons, le champ du « media forensic » - détection des altérations de fichiers numériques, analyse de la dégradation des images, recours aux technologies de blockchain pour garantir une traçabilité des contenus - doit être privilégié par l'agence, à l'heure où l'on commence à parler de « deep fake news » en se référant aux possibilités que vont avoir les machines d'imiter la voix et substituer des visages sur des vidéos.

Action 5 – Proposer sur les marchés émergents, en partenariat avec les opérateurs de télécommunications, des offres B2B2C pour mobiles et tablettes

On n'en donnera qu'un exemple : l'AFP dispose d'un réseau très dense de correspondants en **Afrique** et n'y réalise pourtant pas plus de 2% de son chiffre d'affaires car les clients B2B n'y sont pas

⁷ Une majorité qualifiée semble se dessiner autour du projet de directive sur le droit d'auteur et de ses dispositions sur la reconnaissance aux éditeurs et aux agences d'un droit voisin : son adoption serait une immense nouvelle pour tous les médias.

suffisamment solvables. Et pourtant des groupes comme Canal + ou Orange y ont des millions d'abonnés, qui eux semblent déjà prêts à payer un contenu de qualité. **Pourquoi ne pas proposer, en partenariat avec Orange, une offre d'information sur mobile⁸ ?** Ne serait-ce pas une réponse concrète aux souhaits du président de la République de faire vivre la francophonie « à un moment où l'information trop souvent sert des intérêts particuliers ou des agendas hégémoniques »⁹ ?

Je connais la sensibilité du sujet du B2C et propose que le conseil d'administration se prononce sur la base de projets concrets de partenariat, hors de tout présupposé, en se demandant par exemple : ce qu'un AP fait en la matière, alors qu'AP est une coopérative par définition attentive à ne pas contrarier ses associés, pourquoi l'AFP ne pourrait pas le faire sur des marchés émergents ? De tels partenariats pourraient être mis à l'étude en Asie ou en Amérique latine : mais cela suppose que l'agence ait une équipe marketing au plus près du terrain pour identifier les bons partenaires, ce qui nous amène au sujet suivant.

Action 6 - Transformer la direction commerciale et marketing pour en faire la force de frappe qu'elle n'est pas à ce jour

Le meilleur plan de relance ne peut rien sans les talents et les outils qui le portent. Or **le plan de relance commerciale 2017-2021 dresse un constat lucide du retard pris par l'agence en la matière.** On lit ainsi dans ce document pourtant récent : « l'activité marketing au sein de l'agence est une activité relativement nouvelle... La connaissance qu'a l'AFP de ses marchés est encore parcellaire et incertaine » (p.64). « Un commercial s'occupe de 80 clients en moyenne : le temps consacré à la prospection est trop faible » (p.67). Ou encore : « l'AFP dispose aujourd'hui de très peu d'outils pour avoir une idée précise de l'usage qui est fait de ses contenus » (p.109). Et ce n'est qu'à l'été 2018 que l'agence disposera d'un outil de la gestion de la relation clients.

La fonction commerciale et marketing ne peut pas rester le parent pauvre de l'agence. Il faut faire un audit de la fonction, probablement injecter du sang neuf, proposer aux commerciaux nouvelles méthodes et nouveaux produits, s'inspirer des méthodes des entreprises qui ont la vente comme ADN.

Une question suffira sans doute à résumer le propos et souligner l'urgence du changement: pourquoi l'intégralité de l'équipe marketing est-elle concentrée à Paris ? Comment expliquer qu'il n'y ait aucune ressource marketing dans au moins chacune des régions ?

L'essentiel de l'effort de gestion doit porter sur les charges de personnel, parce qu'elles représentent 76% des charges totales de l'agence, parce qu'en dépit des efforts consentis elles ont augmenté de 8% sur la période 2014-2016, parce qu'enfin la dispersion du réseau ne permet pas de faire de la rationalisation de l'immobilier un vrai levier. **Quatre actions** sont proposées à cet effet.

Action 7 - Lancer une réflexion sur le périmètre et la mission de la DSI (et des moyens généraux)

Avec près de 220 salariés dont 115 cadres, la DSI est un service très important en nombre si on le compare par exemple à celui de France TV¹⁰. Lui étaient aussi rattachés jusqu'à il y a quelques semaines

⁸ Les abonnés dans la plupart des 20 pays où opère Orange le sont en prépayé mais l'opérateur se fait fort de trouver des sponsors pour de la data (un annonceur offrirait l'accès à un fil AFP sans que la consommation de ce service soit déduite des capacités achetées).

⁹ Discours à l'Académie française du 20 mars dernier.

¹⁰ 150 salariés environ, pour un chiffre d'affaires 10 fois supérieur et alors que les besoins en infrastructures technologiques n'y sont a priori pas moindres en ces temps de numérisation de l'ensemble de la chaîne de production et de diffusion.

42 salariés des moyens généraux. La dimension de ce service, qui représenterait avec les moyens généraux 13% des charges de l'AFP, s'explique d'une part par le très fort degré d'internalisation des missions qui y sont assurées, d'autre part par la nécessité d'assurer la permanence du service en 24/7. Dès lors, plusieurs questions méritent d'être étudiées :

- **A-t-on besoin d'internaliser à ce point ?** Il ne s'agit pas d'être dogmatique sur le sujet : l'externalisation n'est pas la solution miracle et il faut bien sûr conserver un cœur de compétences clés. Mais a-t-on seulement étudié le sujet ? A-t-on besoin par exemple d'internaliser toute la maintenance informatique ? A-t-on besoin d'avoir à demeure autant d'électriciens, de climatiseurs, etc. ? Toute entreprise se pose ce type de question aujourd'hui¹¹ et on ne voit pas pourquoi l'AFP ne pourrait pas conduire un exercice similaire, sans a priori.
- IRIS, dont le cœur a été conçu par Cap Gemini, a mobilisé les ingénieurs de la DSI pendant de longues années (le projet a démarré en 2007...) : que faire de ces ingénieurs maintenant que l'on touche au but, qu'il ne semble pas y avoir d'autre projet structurant de ce type à l'horizon et que les perspectives de vendre IRIS à d'autres agences semblent ténues ?
- **L'organisation du travail ne peut-elle pas être améliorée ?** Aujourd'hui, 4 équipes de permanence opèrent en 24/7 : cette permanence est-elle aussi nécessaire qu'hier alors que le téléphone mobile permet de développer des systèmes d'astreinte efficaces dans les entreprises soumises à des contraintes similaires et que le nouvel accord collectif autorise de telles astreintes ? Ne peut-on pas demander aux équipes plus de polyvalence ?
- **A-t-on tiré toutes les conséquences des nouvelles technologies ?** A-t-on besoin par exemple de maintenir des postes techniques dans chacun des grands bureaux de province quand le soutien peut maintenant se faire à distance ?

La sensibilité du sujet est bien connue et une chose est certaine : il ne sera pas possible d'avancer si la DSI se sent comme une « forteresse assiégée ». Elle doit être étroitement associée au diagnostic et aux pistes de redéploiement – par exemple le renforcement des effectifs de techniciens dédiés au support de la vidéo Live, mouvement qui est déjà engagé. Une des questions clés sera de savoir comment rendre cette direction plus agile, au service de l'innovation que l'on veut renforcer, pour raccourcir notamment les temps de développement.

Action 8 - Ajuster le maillage du réseau national en lien avec la réforme de l'audiovisuel public

La réforme de l'audiovisuel public va consacrer un volet important au développement de l'offre de proximité, notamment d'information. Une réforme en profondeur de France 3 et France Bleu est à l'étude. Dans ce mouvement, même si l'on connaît ses réserves à l'idée d'être partenaire de ses clients, l'agence devrait trouver toute sa place compte tenu de ses relations naturelles avec FranceTV et Radio France. Ses coûts de production inférieurs la mettent en bonne position pour proposer ses services à des rédactions de plus en plus contraintes.

Une chose doit être claire : **on ne peut pas demander à l'agence de faire toujours plus, si cela revient à la priver des moyens de se développer sur ses propres ressources sur les segments les plus porteurs.** On notera d'ailleurs que l'article 2 du statut ne postule pas un maintien à tout prix de la profondeur de l'offre, mais dit que la couverture doit se faire « dans toute la mesure des ressources de l'agence ». Et l'agence peut aussi faire différemment : la contraction des moyens de la PQR pourrait par exemple amener l'agence à lui fournir, notamment via AFP Services, des pages clés en mains, des

¹¹ FranceTV l'a d'ailleurs fait et cet exemple pourrait être riche en enseignements.

textes plus immédiatement exploitables, davantage édités. Il s'agit en somme de produire moins, mais de produire mieux.

Action 9 – Calibrer un plan de départs au plus juste

Le président de l'agence a évoqué dans la presse un plan de départs volontaires : on conçoit en effet à la lecture des chiffres de l'agence qu'un tel plan soit inévitable pour corriger durablement la tendance. Mais avant d'en arriver là, ne serait-ce que pour **en limiter le coût et éviter les effets d'aubaine**, on s'assurera qu'on a épuisé toutes les autres voies possibles de réduction des charges : on attendra donc d'abord les conclusions des chantiers précités, notamment celui sur la DSI, pour ouvrir le dossier - cela devrait demander trois mois.

On peut d'ores et déjà avoir quelques certitudes quant à un tel plan :

- Il sera coûteux, compte tenu de ce que prévoit déjà la convention collective en matière d'indemnités conventionnelles de licenciement (24 mois, auxquels viendraient s'ajouter donc les indemnités complémentaires...). Raison de plus pour le limiter au plus juste car il sera difficile d'amortir le plan dans de telles conditions avant 3 ans.
- Dans le cas de la DSI, les efforts de reclassement devront être substantiels car les salariés sont en moyenne assez loin de la retraite. Pour les journalistes, l'effet d'aubaine du plan sera difficile à éviter pour ceux, assez nombreux, qui ont plus de 65 ans (40 salariés).
- Il faut compter un an environ entre la décision et les premiers départs effectifs : la perspective d'un plan ne peut donc pas servir de prétexte à l'immobilisme par ailleurs.

Action 10 - Ouvrir le dossier de la capitalisation de l'agence quand le plan de transformation sera suffisamment avancé

L'agence n'a pas d'actionnaires, donc pas de capital : le problème est bien connu des administrateurs, il a fait l'objet de nombreux rapports, aussi je ne m'y attarde pas sinon pour dire que les solutions ingénieuses trouvées ces dernières années pour contourner le problème¹² ne sont plus à la hauteur des défis de l'AFP : il ne s'agit plus tant de permettre à l'agence de prendre tel ou tel tournant, tirant les leçons des occasions ratées du passé, mais tout simplement de préserver sa capacité à rester une grande agence mondiale. Le système D ne suffit plus.

Des solutions ont été proposées, la plus souvent évoquée consistant à créer une société anonyme à capitaux publics et à mettre en place entre l'actionnaire public ou parapublic et la société AFP une interface sous forme d'une fondation qui garantirait son indépendance. La question est naturellement : pourquoi ce qui n'a pas été possible hier le deviendrait-il aujourd'hui ? Sans entrer ici dans des considérations relevant davantage d'une expertise juridique, on relèvera **deux critères clés de succès pour une réforme du statut** :

- la formule proposée devra pleinement rassurer sur l'indépendance éditoriale, qui n'est certainement pas un petit sujet ;
- in fine, le dossier devra se plaider à Bruxelles, qui l'analysera au prisme des aides d'Etat et de la théorie de l'« investisseur avisé ». Pour franchir cet obstacle, l'AFP devra montrer que son plan de transformation la remet sur de bons rails au point qu'un investisseur privé pourrait en théorie être intéressé de monter à son capital. C'est pour cette raison que ce sujet ne me semble pouvoir être ouvert que lorsque ce plan produira ses premiers effets : la réforme du statut n'est donc pas pour moi un dossier du « haut de la pile ».

¹² Dont le dernier exemple en date est la création d'AFP Blues, qui a permis une sorte d'ouverture de capital « par le bas ».

Une nouvelle méthode

Les désormais fameux « 100 jours » seraient marqués par deux démarches menées en parallèle :

Associer le personnel de l'agence au changement

Il n'est pas question de faire descendre « du 7^{ème} étage » un projet qui serait tout tracé. Les salariés de l'agence sont curieux, ouverts, réfléchissent et aiment leur entreprise: il faut les mettre au cœur de la transformation de l'AFP. **Un tel exercice est d'autant plus nécessaire qu'il n'a, m'a-t-on dit, jamais été entrepris à l'agence ces dix dernières années¹³.**

Les principaux éléments de diagnostic ainsi que les premières pistes de travail seront rendus accessibles à tous sur une plateforme dédiée. **Seront mis en place 3 ateliers pour nourrir les propositions, avec l'objectif d'y faire participer activement pendant 3 mois entre 5 et 10% des effectifs de l'agence** : un atelier sur la production journalistique, un autre sur l'innovation, le marketing et le commercial, un troisième sur le volet technique. Logiquement, ces ateliers devront travailler prioritairement sur la déclinaison des actions proposées dans ce projet.

Structurer une démarche d'écoute permanente du client

Interrogés sur les produits de l'AFP, les utilisateurs quotidiens – journaliste, chef de rubrique, responsable des relations médias d'une entreprise ou d'une institution – soulignent souvent les progrès de l'offre mais stigmatisent assez généralement **une agence qui n'est pas assez « user centric »**. Et d'en donner des exemples très concrets, illustrant selon les cas une trop grande complexité de l'offre tarifaire, un « packaging » de l'offre souvent présenté comme à prendre ou à laisser et générant une sous-consommation des abonnements, des tarifs catalogues trop élevés ouvrant à des négociations sans fin, des contrats inutilement longs et procéduriers, un manque de souplesse pour accompagner les expérimentations que tentent certains médias.

A l'arrière-plan de ce tableau, se dessine la critique d'une **posture commerciale assez distante**, héritage de la situation de domination dans laquelle se trouvait l'agence avant l'irruption des « nouveaux barbares ». Bien sûr, les contacts de l'agence avec les clients sont quotidiens, mais **la remontée d'information n'est pas structurée** : c'est ce qu'il faut parvenir à faire, via une plateforme de dialogue éditorial, pour que cela devienne un réflexe et débouche sur des réponses concrètes.

Les premières décisions

Je veillerai d'abord à m'assurer du maintien de la directrice de l'information dans ses fonctions et nommerai aussi une directrice générale, puisque le poste est vacant. Je m'attacherai à auditer les talents de la direction commerciale et en tirerai vite les conclusions pratiques. **Les trois dossiers prioritaires seront l'élaboration du nouveau plan d'affaires pour le nouveau pôle images, le lancement de la réflexion sur la DSI et la réorganisation de la fonction commerciale et marketing.**

L'expertise en cours par l'inspection des finances de la demande d'un soutien de l'agence à hauteur de 60m sera une base de travail. Elle devra être naturellement actualisée au vu des nouveaux objectifs fixés - particulièrement le plan de développement du pôle image, qui nécessitera des investissements.

¹³ Cette démarche devra avoir un nom pour être identifiée. Au rang des idées possibles, « Facts First », qui évoque à la fois le développement de l'agence dont la mission est bien de produire une information fiable, et la nécessité de réformer sur base d'un discours de vérité et de données objectives.

La négociation du prochain COM, qui devrait démarrer assez vite, sera l'occasion d'un nouveau contrat de confiance avec l'Etat, sur des bases renouvelées.

Ce projet est sous-tendu par une vision ambitieuse pour l'agence. Il faut vouloir en faire ni plus ni moins que la plus belle agence du monde, **une agence indispensable à ses clients, une agence reconnue pour sa fiabilité mais aussi pour ses innovations, une agence capable de défendre la religion du fait partout dans le monde, une agence enfin qui attire les meilleurs talents.**

La mesure du succès, sur 5 ans, sera le retour de la croissance et des profits ainsi que l'émergence d'une nouvelle génération de produits. **Il faut qu'au terme de ce mandat, l'agence ait par exemple la capacité de lancer un service en mandarin, sur ses ressources. Et que l'accroissement de la part de l'international doublée d'un retour aux profits permette de restituer aux médias français leur part de l'effort sous forme de remises sur les abonnements.**

Je mesure pleinement la difficulté de la tâche. Si j'ai l'honneur d'être retenu, je la conduirai dans une relation avec le conseil d'administration dont le mot d'ordre sera la transparence.

Et face aux obstacles qui ne manqueront pas, j'aurai **un fil directeur : l'intransigeance sur la qualité et la recherche constante de la valeur ajoutée. Le président de l'AFP doit mentalement se comporter comme le patron d'une industrie du luxe qui serait assiégée par la contrefaçon. La seule parade possible, on en a des exemples tangibles, c'est le respect des « fondamentaux » (en l'espèce, l'information honnête, vérifiée), la montée en gamme des produits, l'innovation constante.**

Fabrice Fries, le 4 avril 2018